



協和キリン株式会社

ESG 説明会 2023

2023 年 10 月 3 日

イベント概要

[イベント名] ESG 説明会 2023

[日程] 2023 年 10 月 3 日

[登壇者] 5 名

代表取締役社長 CEO	宮本 昌志 (以下、宮本)
社外取締役	小山田 隆 (以下、小山田)
専務執行役員 (人事部、総務部担当)	村田 渉 (以下、村田)
常務執行役員 戦略本部長	藤井 泰男 (以下、藤井)
執行役員 CSR 推進部長	石丸 弘一郎 (以下、石丸)

登壇

司会：ただ今より、協和キリン株式会社 ESG 説明会を開催いたします。

本日の登壇者をご紹介します。代表取締役社長 CEO の宮本昌志、独立社外取締役の小山田隆、専務執行役員 CPO の村田渉、常務執行役員戦略本部長 CSO の藤井泰男、執行役員 CSR 推進部長の石丸弘一郎です。



アジェンダ

協和キリンの価値創造ストーリー	代表取締役社長CEO	宮本昌志
協和キリンのマテリアリティ	常務執行役員戦略本部長CSO	藤井泰男
Feature : 価値創造につながる人と組織を目指して	専務執行役員CPO	村田渉
価値創造トピックに関する取り組み ● R&D活動におけるPatient Centricity	常務執行役員戦略本部長CSO	藤井泰男
価値向上トピックに関する取り組み ● 豊かな地球環境を未来世代に ● ビジネスパートナーとの協力・連携 ● 健全なガバナンス	執行役員CSR推進部長 専務執行役員CPO 代表取締役社長CEO 独立社外取締役	石丸弘一郎 村田渉 宮本昌志 小山田隆
Q&A		全員

3 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

本日は、こちらのアジェンダに沿ってプレゼンテーションさせていただき、その後、皆様からのご質問にお答えする時間とさせていただきます。時間は最大で90分を予定しております。

宮本さん、お願いします。

協和キリンの価値創造ストーリー

協和キリンの経営理念と価値観

経営理念

協和キリングroupは、
ライフサイエンスとテクノロジーの
進歩を追求し、新しい価値の創造により、
世界の人々の健康と豊かさに貢献します。



Innovation

情熱を持ち、楽しみながら、生活を変革しよう。
全ての業務において、現状維持を良しとせずチャレンジしよう。

価値観



Commitment to Life

この地球上で
最も大切な存在のために働こう。
患者さん、患者さんを介護する人、
医療従事者、そしてお客様のために
価値を創造しよう。



Teamwork/Wa

ワン・フォー・オール、オール・フォー・ワン。
多様性のあるチームで働き、
お互いに尊重しよう。
組織の枠を超えよう、
そしてステークホルダーと連携しよう。



Integrity

正しいことをしよう。
一貫して誠実で倫理的であろう。
公正な事業運営を通じて、より良い世の中を造ろう。

宮本：皆様、本日はお忙しい中、弊社の ESG 説明会にご参集いただきましてありがとうございます。宮本でございます。

私から、経営理念とビジョンの達成に向けた課題について説明いたします。

私たちは、「協和キリングroupは、ライフサイエンスとテクノロジーの進歩を追求し、新しい価値の創造により、世界の人々の健康と豊かさに貢献します」という経営理念のもと、

「Commitment to life」を中心的な概念とした、「Innovation」「Integrity」「Teamwork/Wa」という価値観に基づいて活動しております。

2030年に向けたビジョン

2030年に向けたビジョン

協和キリンは、イノベーションへの情熱と多様な個性が輝くチームの力で、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして病氣と向き合う人々に笑顔をもたらすLife-changingな価値*の継続的な創出を実現します。

UMN**を満たす医薬品の提供

抗体技術の進化へ挑戦を続けることに加え、多様なモダリティを駆使し協和キリンの強みを生かした創薬により、有効な治療法のない病氣の治療に取り組んでいます。

患者さんを中心においた医療ニーズへの対応

医薬品事業で培った疾患に関する知見と最先端の科学・技術の応用に努め、医薬品にとどまらない社会の医療ニーズに応えていきます。

社会からの信頼獲得

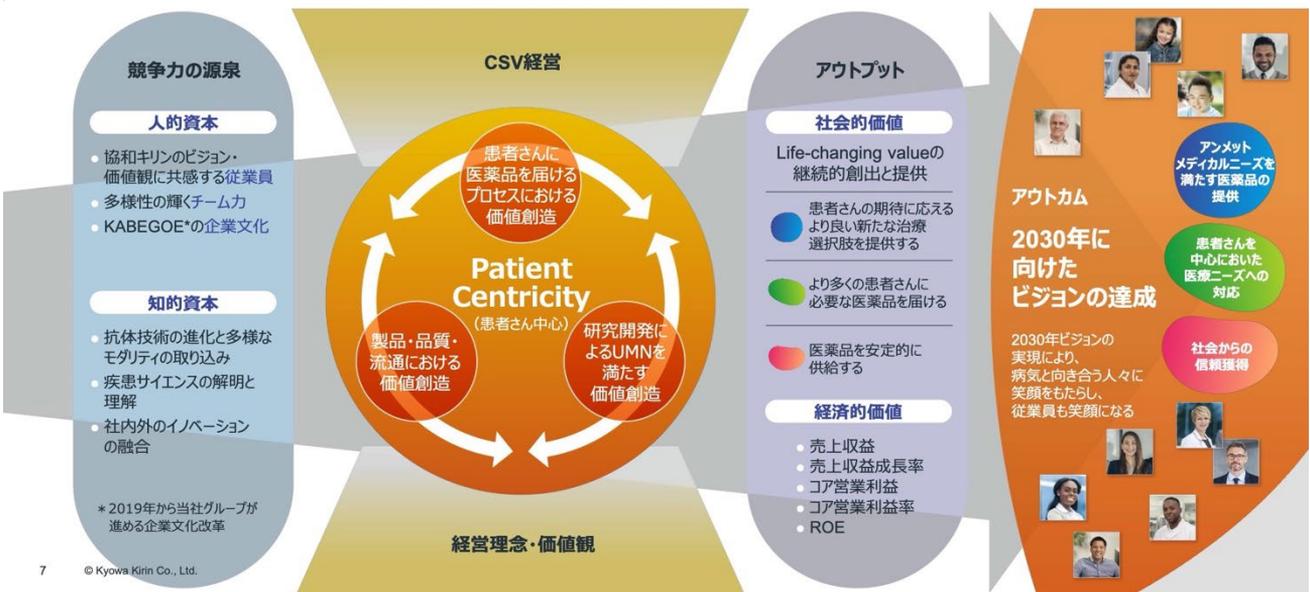
常に信頼され、成長が期待される企業であり続けるため、世界トップクラスの製品品質とオペレーショナルエクセレンスを追求し続けます。

* 病氣と向き合う人々の満たされていない医療ニーズを見出し、その課題を解決するための新たな薬やサービスを創出し、提供することで、患者さんが「生活が劇的に良くなった」と感じ笑顔になること
** アンメットメディカルニーズ

ここに示したスライドは、2030年に向けたビジョンです。このビジョン策定時に、私たちが創出し社会に届けるべき価値とは何か徹底的に議論し、定義したのが「Life-changing value」です。

これを継続して提供することにより、患者さん、そのご家族や医療従事者の皆さん、さらには従業員も含む、関係するステークホルダーが笑顔になることを目指します。

価値創造ストーリー



ここでは、「Life-changing value」をどのように創造していくのかという観点で、協和キリンの価値創造ストーリーについて説明いたします。

中央に配したビジネスモデルにおいては、全ての従業員が患者さん中心、「Patient Centricity」という考え方を理解し、病気と向き合う人々の笑顔につながる価値創造を行います。

それは、研究開発によるアンメットメディカルニーズを満たす価値創造のプロセスだけでなく、製品、品質、流通、さらに患者さんに医薬品を届けるプロセスにおいても、一人一人が価値創造に取り組むことを意味します。そして、各バリューチェーンが相互に連携することで、さらに大きな価値の創出につなげることを意味しています。

また、キリンホールディングスが掲げる Creating Shared Value、CSV 経営は、協和キリンにおいても競争戦略として位置付けております。

私たちは、アンメットメディカルニーズを満たす医薬品の創出により社会的価値を生み出しています。患者さんが、生活が劇的に良くなったと感じ、笑顔になる Life-changing value の価値創出を目指すことは、より大きな社会的価値の創出を目指していくことを意味し、これは協和キリンの経済的価値、さらには企業価値の向上につながると考えています。

この社会的価値と経済的価値の両立を目指す Life-changing value の創出には、イノベーションへの挑戦が不可欠であり、それを支える人的資本と知的資本が、われわれの競争力の源泉であると考えております。

私たちは、事業のグローバル展開を進めており、「協和キリンのビジョンや価値観に共感する、国籍も性別も経験もスキルも異なる多様かつイノベーションへの情熱を持つ人材」、また、このような「多様な個人が有機的に結び、連携することで生まれる強いチーム力」、さらにこれを支える「KABEGOE の企業文化」を強みの源泉と考えています。

KABEGOE は、互いによく聞き、よく話し、よく知るを実践しながら、個人や組織の壁、さらには困難を乗り越えていく企業文化であり、協和キリンにおいては、日本語のままグローバルに意味の通じる、浸透した取り組みとなりつつあります。

また、私たちは科学技術の発展とともに、価値創造力を高めることにより、事業を発展させていくことを目指しています。協和キリンは、発酵生産を基礎とし、そこに最先端のバイオテクノロジーを掛け合わせて、バイオ医薬品を創出することにより、革新的な医薬品の研究、開発、製造、販売のバリューチェーンを築くことができました。

現在は、抗体技術の進化と、新たなモダリティの取り組みに挑戦し、Life-changing な価値をより研ぎ澄ましています。

さらに、社内の研究だけでなく、社外の学術機関、研究機関との連携も深めながら、最新の科学技術を活用し、より多くの病気と向き合う人々の笑顔に貢献したいと考えています。

このように人的資本と知的資本を競争の源泉とし、大きな価値創造のサイクルを生み出し、アウトプットとしての Life-changing な価値の継続的な創出と提供につなげていきます。

より詳細には、ビジョンに掲げているアンメットメディカルニーズを満たす医薬品の提供として、患者さんの期待に応えるより良い新たな治療選択肢を提供すること、患者さんを中心に置いた医療ニーズへの対応として、より多くの患者さんに必要な医薬品を届けること、そして医薬品を安定的に供給することです。

この社会的価値の提供により得られる価値観を、下に示しております。そして、これらのアウトプットが病気と向き合う人々の笑顔というアウトカムにつながります。協和キリンは、従業員を含む全てのステークホルダーの方々とともに笑顔をもたらす価値創造に取り組んでまいります。



協和キリンのマテリアリティ

マテリアリティ

協和キリンは2030年のビジョン実現に向けたマテリアリティ（重要経営課題）を選定しています。中期経営計画の中間年にあたる2023年を迎えるにあたり、環境変化を踏まえたマテリアリティの見直しを実施し、ビジョン・戦略との関連性を明確にしました。今後も2030年のビジョン達成に向けて、全社一丸となって取り組みを推進していきます。

価値創造トピック

戦略の幹	マテリアリティ	関連するSDGs
<div style="background-color: #2980b9; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <div style="color: white; font-size: 10px; text-align: center;">アンメット メディカル ニーズを 満たす 医薬品の 提供</div> </div>	革新的な医薬品の創出	
	製品の価値最大化	
	パイプラインの充実	
<div style="background-color: #27ae60; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <div style="color: white; font-size: 10px; text-align: center;">患者さん を中心 においた 医療 ニーズ への 対応</div> </div>	患者アドボカシー	
	医療へのアクセス向上	
<div style="background-color: #34495e; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <div style="color: white; font-size: 10px; text-align: center;">Life-changing な価値 を実現 する 人材・ 基盤の 強化</div> </div>	DE&I	
	人材ポートフォリオ	
	企業文化	
	デジタルトランスフォーメーション	

価値向上トピック

戦略の幹	マテリアリティ	関連するSDGs
<div style="background-color: #e67e22; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <div style="color: white; font-size: 10px; text-align: center;">社会 からの 信頼 獲得</div> </div>	製品の品質保証と安定供給	 
	地球環境への負荷の低減	 
<div style="background-color: #34495e; border-radius: 50%; width: 40px; height: 40px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin: 0 auto;"> <div style="color: white; font-size: 10px; text-align: center;">Life-changing な価値 を実現 する 人材・ 基盤の 強化</div> </div>	コーポレートガバナンス	
	事業活動における倫理と透明性	
	リスクマネジメントの強化	

9 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

藤井：続いて、協和キリンのマテリアリティおよびステークホルダーとの価値の共創についてご紹介いたします。

本日はご紹介するマテリアリティは、2030年ビジョンの実現に向けた重要経営課題です。中期経営計画の中間年にあたる2023年を迎えるにあたり、環境変化を踏まえたマテリアリティの見直しをし、昨年のESG説明会でご紹介いたしました。

協和キリンは、マテリアリティを価値創造トピックと価値向上トピックに分類し、特に価値創造トピックについては、価値創造ストーリーと強く関連付けております。

価値創造トピックには、アンメットメディカルニーズを満たす医薬品の提供に対するマテリアリティとして、革新的な医薬品の創出、創出した製品の価値最大化、パイプラインの充実の三つを挙げています。

また、患者さんを中心に置いた医療ニーズへの対応に対するマテリアリティとしては、患者アドボカシーと医薬品へのアクセス向上、Life-changingな価値を創出する人材・基盤に対するマテリアリティとしては、DE&I、人材ポートフォリオ、企業文化、デジタルトランスフォーメーションを掲げています。

価値向上トピックには、社会からの信頼獲得に対するマテリアリティとして、製品の品質保証と安定供給、地球環境への負荷の低減を挙げています。

そして、Life-changingな価値を創出する経営基盤に関するマテリアリティとして、コーポレートガバナンスをはじめとする3項目を挙げています。

また、これらに関連するSDGsアイコンをお示ししております。

本日は、価値創造と価値向上のマテリアリティに関する取り組みを、この後ご紹介していきます。

ステークホルダーとの価値共創

ビジョンの実現のために、社会的価値と経済的価値の創造を両立していくことが必要と私たちは考えています。そのプロセスにおいては、バリューチェーンに関わるステークホルダーの皆さまとの協力・連携が不可欠です。私たちはさまざまなエンゲージメントを通じ、ステークホルダーの皆さまとの関係性を深め、価値を共創していきます。

今日お話しする内容

Feature 価値創造につながる人と組織を目指して

価値創造トピック	1	R&D活動におけるPatient Centricity
	2	豊かな地球環境を未来世代に
価値向上トピック	3	ビジネスパートナーとの協力・連携
	4	健全なガバナンス



今回ご説明する取り組みは、ステークホルダーとの価値共創というテーマで選定しております。ビジョン実現のために、社会的価値と経済的価値の創造を両立していくことが必要です。このプロセスにおいては、全てのステークホルダーとの協力・連携が不可欠です。私たちは、さまざまなエンゲージメントを通じ、ステークホルダーの皆様との関係性を深め、価値を共創していきます。

本日の説明会では、まず従業員に関連して、協和キリンの価値創造につながる人と組織を目指した人的資本の取り組みについて、フィーチャーとしてご紹介いたします。

続いて、価値創造トピックから、病気と向き合う人々に関連して、R&D Patient Centricity について、Healthcare Café の取り組みをご紹介します。

次に、価値向上トピックから、地域コミュニティ・未来世代に関連して、地球環境についての取り組み、Scope1、2 のご紹介と、ビジネスパートナーに関連して、ビジネスパートナーとの協力・連携によるサプライチェーンの強化について、Scope3 への対応やサプライヤーの人権への取り組みという観点からご紹介いたします。最後に、株主、投資家に関連して、健全なガバナンス体制についてご紹介いたします。

価値創造につながる人と組織を目指して

価値創造につながる人と組織を目指して ～多様な個性が輝くチーム～

- 人材＝イノベーションの源泉
- 「DE&I」「人材ポートフォリオ」「企業文化」それぞれのマテリアリティに対し、地域・組織横断的に人材戦略に基づく取り組みを進め、価値創造につながる人と組織の実現を目指す。



12 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

村田：Chief People Officer の村田でございます。

当社の価値創造ストーリーでご説明しているとおおり、人的資本は競争力の源泉の一つであり、当社としても、人と組織に関する取り組みに注力しています。

本日は、価値創造につながる人と組織を目指した当社ならではの取り組みについてご説明させていただきます。

私たち協和キリンにとって、人材はイノベーションの源泉と捉えております。DE&I、人材ポートフォリオ、企業文化、それぞれのマテリアリティに対し、地域・組織横断的に人材戦略に基づく取り組みを進め、健康で多様な人材が活躍できる組織風土と企業文化をつくることにグループ全体で取り組んでいます。

価値創造につながる人と組織を目指して

人事戦略全体概要

- 協和キリングループの理念、ビジョン、価値観、ビジネス戦略に沿った人事戦略と施策をグローバルに展開
- 世界中の多様な人材がその個性や能力を最大限に発揮し、自律的に挑戦して壁を乗り越える新しい企業文化をつくり上げることを目指す



13 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

これは、人事戦略全体の概要です。このように、私たちの人事戦略は経営戦略としっかり連動しています。この人事戦略に基づいた基盤づくりや人事施策を推し進めることで、価値を生む人、組織をつくり、そのことが経営戦略の推進、もしくはビジョン実現につながると考えております。

昨年の ESG 説明会でご説明したとおり、2021 年から 2025 年の中期経営計画の開始以来、私たちはグローバル共通基盤を構築することに注力してきました。それとともに、その基盤を活かした施策を着実に実行してまいりました。

本日は、その中でもグループ全体で注力してきた DE&I、人材ポートフォリオ、企業文化の取り組みについて取り上げたいと思います。

価値創造につながる人と組織を目指して

DE&Iの取り組み

- 「多様な人材が活躍できるワンチーム」というあるべき姿に向かい、各地域で優先課題を定め取り組みを推進。
- DE&Iに関連する主要なイベント時には社内外へメッセージを発出し、DE&Iが基盤であることを徹底。
- One Kyowa Kirin体制における女性リーダーの確実な輩出を目指し、グローバル定量目標としては2022年度末で29%のグローバル女性リーダー比率を、2030年までに40%とする目標を設定。
- 実効性の高い取り組みの1つとして、サクセッサプランに多様性を取り入れることを必須に。

<p>多様性全般</p>	<p>アンコンシャスバイアス研修実施、多様な人種・宗教の紹介や新たな祝日制定、育児・介護・仕事の両立支援、メンタルヘルスへの理解促進</p>
<p>女性へのエンパワメント</p>	<p>メンタリング、研修の実施、従業員リソースグループでの活動、座談会・パネルディスカッション実施</p>
<p>LGBTQ+</p>	<p>PRIDE月間での啓発活動やイベント参加、パネルディスカッション・セミナー等の啓発活動</p>
<p>障害者</p>	<p>社内アクセシビリティ向上、関係団体への加盟、啓発活動への参画</p>

14 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

まずは、DE&Iの取り組みです。私たちは、DE&I対応を、持続可能な成長を牽引するイノベーションの源泉、日本発のグローバルスペシャリティファーマとしての社会的責任、そして信頼関係をベースに従業員が能力を最大限に発揮できる職場づくりの基盤と捉えて、グループ全体で推進しています。

DE&Iの重要性はグループ共通ですが、各リージョン、国によって文化や風習が異なるため、取り組むべき優先課題はさまざま、一律な活動だけでは解決されません。

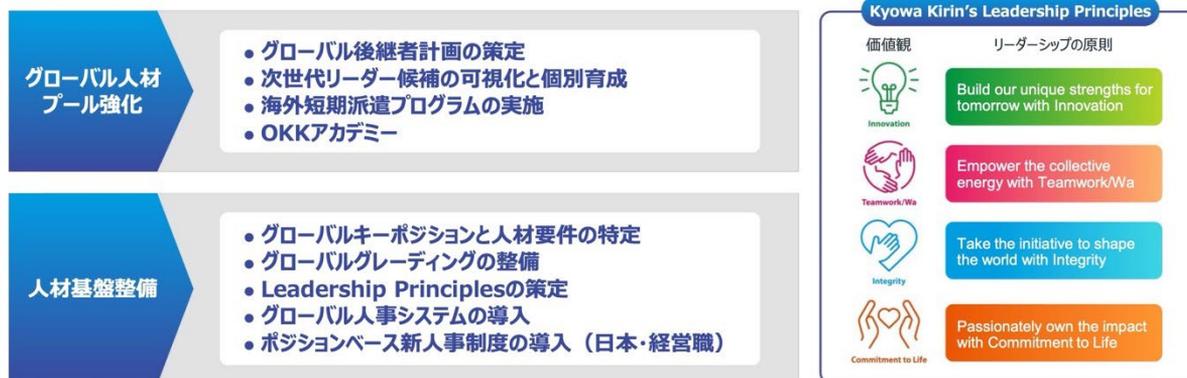
そのために、全社的にDE&Iがビジョン実現において重要な要素であることを常に伝え続けています。一方で、国際女性デーやプライド月間といった、世界的にも認知を高めるようなタイミングでは、社内外に啓発メッセージを共通で発信しながら、右側書いてある課題に対して各リージョン独自の施策を展開することで、その実効性を高める取り組みをしています。

その中でもグローバルKPIの一つとして、2022年末時点で29%であったOne Kyowa Kirin体制におけるキーポジションの女性リーダーの登用率を、2030年までに40%にするという目標を掲げて取り組んでいる最中です。

価値創造につながる人と組織を目指して

人材ポートフォリオの充実 ～グローバルタレントマネジメントの推進～

- J-GSPを実現する人材を育成すべく、次世代リーダー候補の発掘、育成、抜擢をグローバル全体で推進。
- 患者さんの笑顔につながる価値創造に向けたリーダーシップの原則として、協和キリンのコアバリューを基点とした「Kyowa Kirin's Leadership Principles」をグループ全従業員を対象に策定。
- 採用、育成、後継者計画でのグローバル共通の原則として活用していく。



15 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

次に、人材ポートフォリオの充実についてご説明します。最初に申し上げたとおり、人材はイノベーションの源泉であり、人材ポートフォリオの充実は必須です。J-GSP を実現する人材をサステナブルに輩出すべく、グローバル人材プールの強化の取り組みをグループ全体で推進しています。

今中計で進めている人材マネジメントに必要な基盤整備は着実に進んでおり、ここに記載してあるような制度、施策をグループ全体で実行しています。例えば、グローバル後継者計画の策定や、次世代リーダー候補の可視化と個別育成、海外短期派遣プログラムの実施、OKK アカデミーです。

また、2023 年には、患者さんの笑顔につながる価値創造に向けたリーダーシップの原則として、協和キリンの価値観を起点とした協和キリン Leadership Principles を設定し、グループ全体を対象にして策定しました。これは当社の求める人材ポートフォリオの核となるもので、採用、育成、人事評価、後継者計画、全ての場面で、人材におけるグループ共通の原則として活用しています。

各地域で機能部門の将来を担う次世代リーダー候補の発掘、育成、抜擢をグループ全体、グローバル全体で推進し、One Kyowa Kirin 体制をサステナブルに発展させていきます。

価値創造につながる人と組織を目指して

ビジョン達成の基盤となる企業文化の醸成「KABEGOE」



- トップマネジメントを対象としたワークショップや、経営層と従業員の直接対話であるタウンホールやMeet Upを多数開催し、「KABEGOE」はビジョン達成へのチャレンジを乗り越えていく協和キリン全員が持つべきマインドセットであるという認識をグループ全体で共有。
- 定期的なサーベイを実行し、その結果を元に課題を抽出し、施策を実行というPDCAサイクルを着実に回す。
- 病氣と向き合う人々に笑顔を届けるため、一人ひとりが自立的に「KABEGOE」に挑戦する企業文化の実現を目指す。

多角的な活動を着実に積み上げることで、企業文化改革の重要性の理解が徐々に浸透

<p>OKK Culture Workshop</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ CEO他、OKKリーダーシップメンバー33名参加 	<p>Meet Up（経営層と従業員の対話）</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ 延べ36回開催、469名参加（2023/8現在） 	<p>タウンホールミーティング</p>  <ul style="list-style-type: none"> ■ CEO直接対話：年8回開催（4地域×各2回）
<p>GEMS（従業員意識調査）*</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 社員エンゲージメント：対前年+1pt向上 ■ 課題認識：「業務プロセス・組織体制」「リソース」 <p>* 2022年9月実施結果</p>	<p>定期的なサーベイ</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 国内 年2回（12問） 2020年以降9回実施 ■ グローバル 年1回（3問） 2022年以降2回実施 	<p>Commitment to Life Award</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Commitment to life Award 2件 ■ KABEGOE Award 2件 ■ CSV Award 2件

16 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

次に、KABEGOE です。ビジョン達成の基盤となる企業文化の醸成という KABEGOE の活動は 3 年目に入りました。着実に推進していると感じていますが、まだまだというところもあると認識しております。

この 3 年目に入りました KABEGOE をキーワードとした企業文化の改革活動は、トップダウンとボトムアップの両面から取り組みを続けています。特に重視してきたのは、トップマネジメントと従業員の直接対話です。この絵にあります Meet Up や、タウンホールミーティングです。

少人数でトップマネジメントとさまざまなトピックスを率直に話し合う Meet Up は、グローバル、日本で延べ 36 回開催され、経営層、従業員双方にとって気づきがある場になっています。

また、各リージョンで開催される全従業員を対象としたタウンホールミーティングでは、社長が自ら直近の会社の状況や開発の状況を掘り下げた説明をすると同時に、経営理念やビジョン、価値観を継続的に伝え合っています。また、従業員からもさまざまな質問が出ますが、それにもライブで回答し、よりオープンマインドな組織を目指しています。

また、KABEGOE の価値観を体現した取り組みを通じて、協和キリングroupの企業価値の向上、企業文化改革に大きく貢献した仲間をたたえるグローバル表彰制度ということで、Commitment to Life Award も毎年開催しております。

これらの活動は、企業文化改革に関するサーベイでも、壁を乗り越えるという設問の肯定回答率が 69% という結果として表れております。また、会社全体の重要 KPI である従業員のエンゲージメン

ト調査の結果も、2022年9月調査では前年度1ポイントアップといった状況で、徐々にですが浸透しつつあるところが見えております。なお、このGEMS、企業文化サーベイは、今回は作業中で、11月には結果が出てきているということです。

大事なことですが、こういった従業員意識調査やサーベイの結果を分析することで、実行した施策はより効果があったのか、優先的に取り組む課題は何かを、会社全体や各機能やユニットベースでそれぞれ振り返って、翌年の事業計画に織り込む。そして、より効率的で着実なアクションにつなげる、このPDCAを回すことが非常に大事だろうと思っています。

こうした企業文化の取り組みについては終わりがいいことですので、継続して、従業員全員がLife-changingな価値を創出する企業文化の担い手であることを認識しながら取り組んでいきます。



価値創造につながる人と組織を目指して

日本リージョンにおける多様な個性が輝くワンチームを目指した取り組み

健康経営	<ul style="list-style-type: none"> ● 2023年春に参加率と歩数に応じて寄付を行う「Smile Walk」を実施。参加率85.7%を記録。 ● 2年連続で健康経営銘柄に選定。
女性へのエンパワーメント	<ul style="list-style-type: none"> ● 2025年末における女性経営職比率18%以上を目指す。（現状14.7%） ● ジェンダー平等の推進のため男女の賃金の差異を公表。 ● 女性経営職向けメンタリング・プログラムを2022年から開始。2023年は座談会企画も展開。
両立支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業内保育施設を開設。（2022年：三島 2023年：高崎）
LGBTQ+	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社員対象の介護実態アンケートを実施→結果を2023年の新任マネージャー研修に反映。 ● PRIDE認証のGoldを取得。2023年は東京レインボープライドに労使共催でブースを初出展。
企業文化改革	<ul style="list-style-type: none"> ● 改革リーダー（延べ80名）活動や「病気と向き合う人々の今を知るセミナー」（延べ2,911名参加）実施。

きょうわきりん保育園 高崎



東京レインボープライド



座談会



外部からの評価



17 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

最後に、日本リージョンでの活動です。日本リージョンにおける多様な個性が輝くワンチームを目指した取り組みについてご説明したいと思います。

イノベーションの源泉である従業員が生き生きと働くためには、従業員それぞれがウェルビーイングであることが必要不可欠であると思っています。そのため、以前より健康経営にはこだわりを持って取り組んできました。おかげで、2年連続で健康経営銘柄にも選ばれております。

また、以前からやっておりましたウォーキングキャンペーンは、2023年はSmile Walkという、従業員が歩いた歩数に応じてマッチングギフトを会社が行う新たな取り組みを展開しました。その結

果、参加率が 85.7%と非常に高くなり、従業員の皆さんの健康への意識、また社会と一緒に進む意識が高まっているかなと感じており、私自身も非常にうれしく感じています。

女性活躍においては、ジェンダー平等の推進のための男女賃金差異を公表しました。現状の差異は 25%ありましたが、主に男女の経営職比率の差が影響しています。2025 年末に女性経営職比率を 18%以上という目標を設定しておりますので、この達成により、この賃金差異が縮まっていくだろうと思います。

また、育児、介護両立支援の取り組みとして、2022 年に三島、23 年には高崎地区に企業内保育施設を開設しました。また、介護実態アンケートを実施し、その結果と併せて、介護における基礎知識を新人マネジャーの研修に取り込む等をして、一人一人がライフイベントに応じて主体的に働き方をデザインすることができるサポートに取り組んでいます。

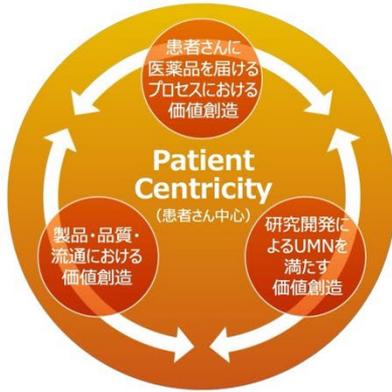
また、LGBTQ+ では、PRIDE 認証の Gold を取得しました。また、今年は一歩進んで、東京レインボープライドへのブース出展など、新しい積極的な取り組みを進めています。

これらの経営戦略と連動した人事戦略、施策、そして各職場での改善活動を実施し、エンゲージメント調査をはじめとしたサーベイの結果を見ながら、的確なアクションを行っていくことで、健康で多様な人材がウェルビーイングを実感しながら、Life-changing な価値実現を目指して活躍できるワンチームをつくりたいと思って進めているつもりです。

以上、当社が取り組む、価値創造につなげる人と組織を目指した活動についてご説明しました。

Healthcare Café 患者視点を創薬活動に

患者さんを中心においた価値創造ストーリー：「研究開発によるUMNを満たす価値創造」への取り組み



20 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

藤井：続いて、価値創造トピックに関する取り組みをご紹介します。

マテリアリティとの関係では、革新的な医薬品の創出に該当する取り組みで、R&D 活動における Patient Centricity として、Healthcare Café という活動をご紹介します。

昨年は、こちらの図では上に位置する、患者さんに医薬品を届けるプロセスにおける価値創造の取り組みとして、基礎疾患に対する医薬品アクセス向上についてご説明しました。

本日は、右下に位置する、研究開発によるアンメットメディカルニーズを満たす価値創造に関連して、患者さん中心、Patient Centricity を通じた価値創造ストーリーから、病気と向き合う人々、患者さん、ご家族の視点を R&D 活動に取り入れる試みとして実施した、Healthcare Café の活動を紹介いたします。

Healthcare Café 患者視点を創薬活動に

病気や障がいのある患者さんと製薬企業の研究開発員による直接的な対話・交流

患者さんの生の声を創薬活動に活かす



Healthcare Café

想いを同じくする複数の製薬企業による取り組み

製薬企業各社の強みを活かしたさまざまなアプローチ

従来の創薬活動は、医療者と製薬会社、研究者が中心的な役割を担ってまいりました。近年は、患者さんやそのご家族の声を取り入れ、患者さんとともに医学研究や臨床試験を進める、患者参画の重要性が認識され、産官学において実践する動きが日本でも少しずつ広がり始めています。

一方で、国内の製薬企業における実践は黎明期にあり、各製薬会社が試行錯誤しながら進めている状況のため、成功事例やノウハウの蓄積にはまだまだ時間が必要な状況です。また、医薬品の臨床試験への患者さんの参画と比べ、非臨床の研究段階から患者さんの生の声を取り入れる事例は、世界的にもほとんどありません。

Healthcare Café は、こうした患者さんと協働しながら創薬活動を進めていきたいという想いを同じくする複数の国内製薬会社が協力して、それぞれの強みを活かしながら学びを加速させることを目指した取り組みとして始動しました。

病気や障害のある患者さんやそのご家族と、製薬会社の研究員がお互いを深く知り、信頼関係を構築しながら、直接対話、交流することで、医学論文では知ることができない当事者の方々の経験や考え方をうかがいます。そして、この体験を通じて、研究員は患者さん目線を持つことの意義を理解し、得られたインサイトが将来の研究戦略、新たなアイデアにつながるという患者さんの価値共創を目指していきます。

Healthcare Café 開催概要

回/主催	開催日	テーマ/領域	内容
第1回 武田薬品工業	2022.9	聴覚障がい	<ul style="list-style-type: none"> ● 医師による講演、当事者による講演 ● 事前対話会 ● パネルディスカッション
第2回 第一三共	2022.12	がん	<ul style="list-style-type: none"> ● がん患者による講演 ● グラフィックファシリテーションで可視化 ● 立場になりきるワークショップ
第3回 参天製薬	2023.1	視覚障がい	<ul style="list-style-type: none"> ● 視覚障がい者による講演 ● 視覚障がい体験イベント
第4回 協和キリン	2023.6	小児医療 希少疾患	<ul style="list-style-type: none"> ● 家庭訪問・事前交流会 ● 医師による講演 ● 医療的ケア児の家族による講演

22 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

具体的には、複数の製薬会社がそれぞれ順番に患者さんとの対話の機会を持ち回り形式で開催しています。単独開催よりもバラエティーに富んだ分野に対するインサイトが得られるだけでなく、さまざまな異なるバックグラウンドを持った他社の研究員が一堂に会することで、示唆に富む広範囲な気づき生まれることを期待しています。

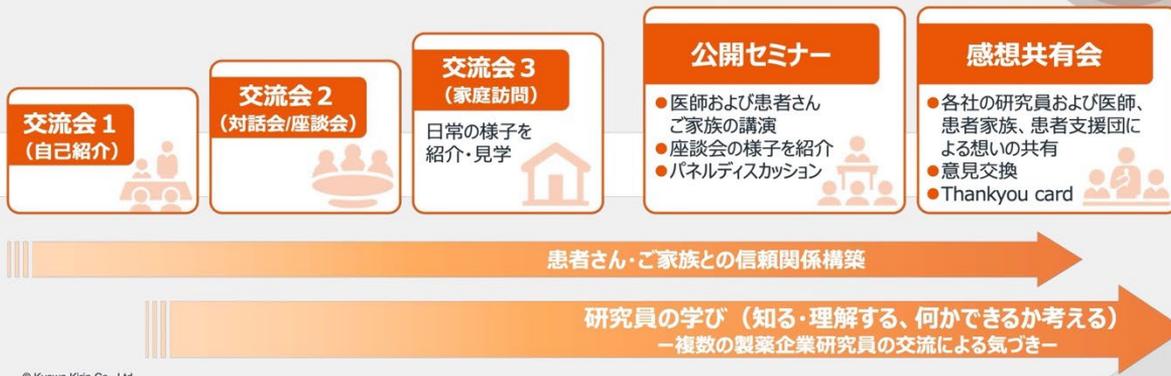
Healthcare Caféとして開催してきた各会の概要をこちらに示しています。通常の研究活動では触れる機会の少ないテーマも含むさまざまな領域を対象とし、交流方法は各社がそれぞれ得意なやり方で主催しつつも、企画段階から他社を深く巻き込むため、回を重ねるごとに全社にラーニングが蓄積しています。

協和キリンは、医療的ケアが必要なお子さんを持つご家族と NPO 法人にご協力いただき、小児医療、希少疾患というテーマで実施しました。

Healthcare Café 第4回 (協和キリン主催) で目指したもの

- 病気や障がいのある患者さん・ご家族（4家族）と製薬企業の研究開発員（16名）がお互いを深く知るために、複数の交流会を通じて信頼関係を構築
- 公開セミナーや感想共有会を通じて、全ての研究開発員にインサイトを得る機会を提供

将来の
創薬活動へ



23 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

研究員が、患者さんの疾患や病気と向き合う人々の生活を知り、理解して、何ができるのかを他社の研究員とともに考える貴重な体験を通じて、これまでになかった研究者としての学びや気づきを得るきっかけとなりました。疾患を中心に見ていた世界と、患者さんの目線からとは違った角度で見えるものがあり、アンメットメディカルニーズの把握につながる手がかりがあると考えております。

こうした学びや気づきを得るには、その前段階として、患者さんやご家族との信頼関係構築が非常に重要、かつ欠かせないプロセスです。そのため、複数の交流会を実施して、患者さんやご家族、研究員の双方が安心して対話できる環境づくりを丁寧に行います。その上で、患者さんやご家族のご自宅に伺う家庭訪問を実施させていただき、短い時間ながらも、日々の生活の中でどのように病気に向き合われているのかを体感します。

そして、一連の交流会に参加できなかった研究員にも、公開セミナーという形で1,000名を超える各社従業員に広く共有しました。また、公開セミナー後には、公開セミナー登壇者および交流会に参加した研究員による感想共有会を開催し、バックグラウンドの異なるメンバーによる気づきや想いの言語化を行いました。

参加した研究員からは、「論文やテキストを通じて、患者さんやご家族のアンメットメディカルニーズを想像していたつもりだったが、家庭訪問や対話を通じて、それが想像の域を出ていなかったことを実感した。」「医薬品として届けるためには何年も長期にわたる研究開発が必要で、先が長く、時には先が見えない気持ちになることもあるが、私たちの努力の先に待ってくれる患者さんが

いることをあらためて感じる事ができた。」という研究者としての気づきだけでなく、モチベーションを新たにするようなフィードバックもありました。

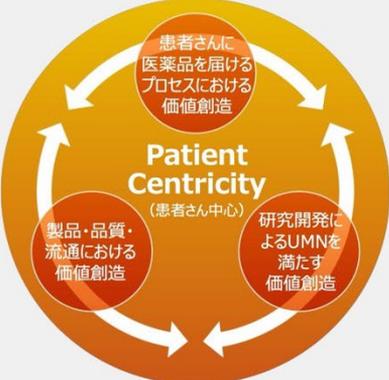
この Healthcare Café は、特定の開発中の新薬候補、パイプラインに関連した創薬活動を行うものではなく、あくまでも研究員が幅広く今後の研究活動に資するインサイトを得ることを目的としています。そのため、今回の取り組みで対象になった患者さん、疾患については、直接の研究対象ではないので、念のため申し添えさせていただきます。

R&D活動におけるPatient Centricity

Healthcare Café 患者視点を創薬活動に



- “For Patients” から “With Patients”へ
- ステークホルダーとの価値共創により「研究開発によるUMNを満たす価値創造」に取り組む



Patient Centricity
(患者さん中心)

目指す姿



UMNの解決

患者・家族 経験の価値を 直接対話で 伝えられる

患者・家族 経験の価値を 直接対話で 伝えられる

直接対話を通じて インサイトを 得て 患者さん視点を 創薬活動につなげる

24 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

このように、従来は医療者と製薬会社が患者さんのためという、For Patients という考え方がでしたが、患者さんとともにという With Patients の考え方に変わってきています。

Healthcare Café への参画を契機として、患者さんの生の声を活かす R&D 活動が国内でも複数始まっています。患者さんとともに共創し、真に価値の高い医薬品を開発する環境づくりが進んでいます。

患者さん、ご家族、医療者など、病気と向き合う人々というステークホルダーと協和キリンとの価値の共創により、社会的価値、経済的価値の創造を両立して、ビジョンの実現に向かっていきたいと考えております。

藤井からは以上となります。

環境マネジメントの方針と課題 ～地球環境への負荷の低減～

- 「協和キリングroup環境基本方針」に基づき、事業活動を展開
- 脱炭素社会の実現を目指し、次世代に引き継ぐ地球環境の保護を推進
- 「キリングroup環境ビジョン2050」に整合し、キリンホールディングスと連携



27 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

石丸：続きまして、価値向上トピックについてご紹介いたします。環境を担当しております、石丸でございます。

私からは、豊かな地球環境を未来世代にというタイトルで、当社の環境に関する取り組みについて紹介させていただきます。マテリアリティの中では、社会からの信頼獲得に位置付けられるものです。

こちらは、環境マネジメントに関わる方針と課題です。協和キリングroupは、環境に関するマテリアリティとして地球環境への負荷の低減を挙げており、協和キリングroup環境基本方針に基づき、環境に対するコミットメントを明確にし、さまざまな施策を実行しています。

中でも、気候変動の緩和と適応、および水資源管理を中核的な課題と位置付けており、次世代に引き継ぐ地球環境の保護に積極的に取り組んでいます。

なお、当社グループのさまざまな環境への取り組み方針は、キリンホールディングスのキリングgroup環境ビジョン 2050 と整合しており、その実現に向けて、引き続きキリンホールディングスと連携していきます。

気候変動：CO₂排出量（Scope1,2）削減に向けた取り組みと実績

- 事業特性に合わせた気候変動への対応策
- CO₂排出量削減：
省エネ×再生可能エネルギー（再エネ）の拡大×エネルギー転換

2030年目標
CO₂排出量 ▲55%（2019年比）
取り組み 2030年まで
設備投資を含む省エネと再エネ拡大を中心にCO₂削減を推進

2040年目標
使用電力の再エネ100%化（RE100達成）

2050年目標
バリューチェーン全体のCO₂排出量ネットゼロ
取り組み 2030年～2050年
省エネ・再エネ拡大に加えエネルギー転換を推進



28 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

続いて、気候変動に対する自社の取り組み方針と、削減実績および削減見込みについて紹介します。

キリングroupでは、長期目標として2050年のバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量ネットゼロを目指しており、Scope1、2に関しては、2030年にはキリングroup全体の温室効果ガス排出量を2019年比で50%削減するという目標を設定しています。また、2040年には、使用電力の100%を再生可能エネルギーとするRE100も目標に設定しています。

これも踏まえ、当社グループでも同様の目標を2050年、2040年に設定していますが、Scope1、2に関しては、2030年にCO₂排出量を2019年比で55%削減することを独自の目標として設定しています。

これらの目標を達成するため、2030年までは継続的な省エネ活動を推進しつつ、使用エネルギーの約3分の2が電気であるという事業特性を踏まえ、再生可能エネルギーの導入を拡大し、CO₂排出量削減を推進します。

2030年以降は、これら省エネと再エネ拡大の取り組みに加え、技術革新の動向を注視しながら、エネルギー転換を可能とする新たな設備への切り替えを図っていきます。

CO₂排出量の削減実績、ならびに2023年および2030年の着地見込みは、右の棒グラフと円グラフに示したとおりで、2030年のCO₂排出量削減目標達成に向け順調に推移していると考えています。

CO₂排出量 (Scope1,2) 削減に向けた取り組み実施例

宇部工場

- PPAモデル大規模太陽光発電設備稼働：2023年3月～
- 新事務所棟「ZEB認証」取得（協和キリングroup/キリングroup初）

宇部工場



PPAモデル大規模太陽光発電設備



新事務所棟（SF棟）

高崎工場

- Q-TOWER竣工：2022年12月
 - 国内最先端のバイオ医薬品分析設備、自動化・省力化設備の導入
 - PCaPC工法採用による環境負荷の低減

高崎工場

Q-TOWER



外観



実験室



オフィスエリア

協和麒麟（中国）製薬有限公司：（上海）

- 新倉庫棟 太陽光発電設備設置

宇部工場、高崎工場、富士事業場、本社

全購入電力CO₂ゼロ達成（RE100適合）

（2024年：東京リサーチパークも達成予定）

協和麒麟（中国）製薬有限公司：（上海）

太陽光発電設備



Scope1、2 の削減に向けた具体的な取り組み例についてご紹介します。

当社グループの2030年目標の達成に向けては、ロードマップを策定し、各種施策を展開しています。このロードマップは毎年見直し、製造量の変化や新棟竣工などによるエネルギー使用量の変化などを反映させるとともに、各種施策の効果を検証し、実績を確実に積み上げていきます。

このスライドでは、直近1年で実施した施策の具体例を紹介しております。まず、宇部工場では、オンサイト PPA モデルによる大規模太陽光発電設備が完成し、本年3月より稼働を開始しました。これにより、宇部工場の年間使用電力の約20%に相当する電力が発電、供給される見通しです。

また、本年4月に竣工した新事務所棟は、エネルギー収支を正味ゼロにすることを目標とした建築物に与えられる ZEB 認証を、協和キリングroupおよびキリングgroupで初めて取得しました。

また、高崎工場では、昨年12月に国内最先端のバイオ医薬品分析設備、ならびに自動化、省力化設備を導入した新たな品質保証関連複合施設、Q-TOWER が竣工しました。Q-TOWER 建設では、工場であらかじめコンクリート部材を製作し現場で組み立てる、プレキャスト・プレストレストコンクリート工法を採用しました。これにより、工期短縮等による生産性向上、安全性と高い品質の確保、さらに建設現場周辺の騒音の低減、副資材の削減による廃棄物の低減、省資源、資材化などの環境負荷低減も達成しております。

一方、海外の事業所でも取り組みを進めています。中国上海の協和麒麟製薬有限公司では、新倉庫棟建設にあたり、太陽光発電設備を設置しました。当工場の年間使用電力の14%に相当する電力が供給される見込みです。

購入電力の再生可能エネルギー化については、既に宇部工場、高崎工場、富士事業場および本社の全購入電力をRE100 適合の再生可能エネルギー電力に切り替えており、来年には東京リサーチパークも切り替わる予定です。

今後は、海外サイトも含めた当社グループ全事業場へ再生可能エネルギーを導入し、脱炭素を推進していきます。



ビジネスパートナーとの協力・連携

■ ビジネスパートナーとの協力・連携によるサプライチェーンの強化

当社の考え方

協和麒麟は、価値創造のすべてのプロセスにおいてビジネスパートナーと協力・連携し、Life-changing valueを継続的に創出・提供します。



2030年に向けたビジョン

協和麒麟は、イノベーションへの情熱と多様な個性が輝くチームの力で、日本発のグローバル・スペシャリティファーマとして病氣と向き合う人々に笑顔をもたらすLife-changingな価値の継続的な創出を実現します。

UMNを満たす
医薬品の提供

抗体技術の進化へ挑戦を続けることに加え、多様なモダリティを駆使し協和麒麟の強みを生かした創薬により、有効な治療法のない病氣の治療に取り組んでいきます。

患者さんを
中心においた
医療ニーズへの対応

医薬品事業で培った疾患に関する知見と最先端の科学・技術の応用に努め、医薬品にとどまらない社会の医療ニーズに応えていきます。

社会からの
信頼獲得

常に信頼され、成長が期待される企業であり続けるため、世界トップクラスの製品品質とオペレーティング・エクセレンスを追求し続けます。

本日は環境・人権に関する取り組みを紹介

31 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

続いて、ビジネスパートナーとの協力・連携について、環境の観点からは引き続き石丸が、人権の観点からは村田がご説明いたします。

当社は、2030年に向けたビジョンの中で、Life-changing value の継続的な創出・提供を掲げています。その達成には、バリューチェーンの全てのプロセス、自社だけではなくステークホルダーの皆様との協力・連携が不可欠となります。

近年では、持続可能性の観点から、サプライチェーンの強化の重要性がますます高まってきており、当社はステークホルダーの皆様との関係性を深めていくことで、持続可能性の諸課題に取り組んでまいります。

本日は、ステークホルダーの中でもビジネスパートナーとの環境、人権に関する取り組みに焦点を当てて紹介いたします。

ビジネスパートナーとの協力・連携

KYOWA KIRIN

Scope3への対応

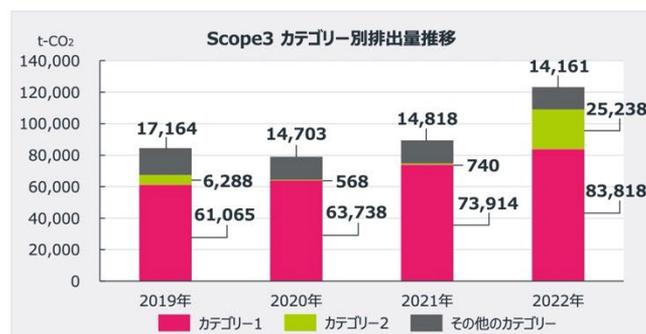
私たち協和キリンは、Life-changingな価値を継続的に創出し、病気と向き合う人々に笑顔をもたらすことをビジョンに掲げています。

ビジョン実現に向けたマテリアリティのひとつとして『地球環境への負荷の低減』を掲げ、環境に対するコミットメントのもと、広くステークホルダーと協働して脱炭素社会の実現を目指し、積極的に取り組んでいます。

- 削減施策の初期仮説・ロードマップ（初期案）を策定

今後の対応

- 中長期目標策定
- サプライチェーン全体での排出量の把握、施策の展開
 - サプライヤーへの説明会
 - 取り組みへの協力依頼
 - 現状把握と分析、課題抽出、フィードバック
 - 削減施策の展開



32 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

Scope3 への対応は、ロードマップの初期案を策定中です。当社の Scope3 については、右下のグラフに示すとおり、委託製造などからの排出であるカテゴリ1 が全体の約 7 割を占めています。

そのため、今後、Scope3 削減に向けた協和キリン独自の中長期目標を設定するとともに、このカテゴリ1 を中心に、サプライチェーン全体で各種施策を展開することが非常に重要となります。

そこで、まずはビジネスパートナーである委託製造サプライヤー様と連携・協働し、現状の把握ならびに課題の洗い出しを実施し、削減に向けた施策を展開していく予定です。

企業がすべき人権への取り組み

- 「ビジネスと人権に関する指導原則」（国連人権理事会）が企業に求める「人権尊重の責任」を果たすため、第三者機関である経済人コー円卓会議日本委員会（以下、CRT日本委員会）の協力を得て、下図の取り組みを**社内のワーキングチームにて透明性を持って適切に進めていく**



33 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

村田：人権に関するさらなる取り組みについてご説明します。

2030年ビジョン達成に向けてビジネスを進める中で、ビジネスと人権に関する指導原則に基づく人権尊重を効果的に推進していく必要がありますと増してきたと考えております。

指導原則により、企業に求められている大きな取り組みが三つあります。具体的には、人権方針の策定、二つ目が人権デュー・ディリジェンスの実施、さらに是正・苦情処理メカニズムの構築の三つです。

これらの三つについてこの後ご説明しますが、人権の課題につきましては、正の影響で負の影響を相殺することはできないので、何よりも人権への負の影響防止、軽減、救済を実施する取り組みを進めていきたいと思っております。

協和キリンにおけるビジネスと人権に関するこれまでの取り組み ②

② 人権デュー・ディリジェンス

- 人権デュー・ディリジェンスの前提となる人権課題の特定のためのワークショップを部門横断にて開催
- ワークショップにて抽出された人権課題について、取り組み状況を把握・分析して対応を実施中



次に、人権デュー・ディリジェンスの取り組みについて紹介します。昨年開催したワークショップで抽出された人権課題について、自社の評価だけでなく、CRT 日本委員会と協議を重ね、社会からの関心度を掛け合わせて優先課題を特定しました。

現在、日本国内のサプライヤーにおける外国籍技能実習生の雇用、労働環境について取り組みの状況を把握・分析し、人権への負の影響がないことを確認しています。

協和キリンにおけるビジネスと人権に関するさらなる取り組み

③ 是正・苦情処理メカニズムの構築

- 救済メカニズムの構築に向けキリンホールディングスと連携し一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構 (JaCER) に加入予定
- JaCERはサプライチェーンで働く人々や地域コミュニティにおいて、人権の観点から悪影響を受ける人、または悪影響を受ける可能性がある人やその代理人など、全てのステークホルダーが対象
- 第三者を介して苦情を受付けることで、苦情処理の公平性・透明性を図り、適切に苦情・通報に対応していくことで、人権における本質的な課題解決に取り組める。通報受付においては、通報者の匿名性や通報内容の秘匿性が確保される
- JaCERを通じた通報については、JaCERのホームページ上で定期的に匿名で情報開示が行われる

次に、是正・苦情処理メカニズムについてご説明します。先ほどの人権デュー・ディリジェンスが人権に対する負の影響の予防・是正を行うプロアクティブな取り組みであるのに対し、この是正・苦情処理メカニズムの構築は、通報された人権課題に対して是正するリアクティブな取り組みとなります。

ビジネスと人権に関する指導原則が求める要件を満たすメカニズムの構築に向け、キリンホールディングスが加盟している一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構、JaCER への加入を予定しております。JaCER の対話救済プラットフォームにて、サプライチェーンのあらゆるステークホルダーを対象とした人権に関する苦情・通報が受け付けられることとなります。

第三者を介してこれを受け付けることで、苦情処理の公平性・透明性を図り、適切に苦情・通報に対応していくことで、人権における本質的な課題解決に取り組みます。また、通報受付においては、通報者の匿名性や通報内容の秘匿性が確保されると考えております。

当社は、人権の取り組みをグローバルな課題へと引き上げる一方、これまで大切にしてきた身近な人への思いやりを失わず大切に、人権問題について、従業員一人一人が自分のことと受け止め、差別やハラスメントのない職場づくり、社会づくりに取り組んでまいります。

健全なガバナンス体制

KYOWA KIRIN

ガバナンス体制図 ~さらなる透明性の担保~

- 独立社外取締役比率56% (5/9名)
- 「指名・報酬諮問委員会」における独立社外役員比率70% (7/10名)



38 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

宮本：最後に、ガバナンスについてご紹介いたします。

2021年のコーポレートガバナンスコード改定を機に、日本発のグローバルスペシャリティファーマとして、より透明性を担保するために、ガバナンス体制を構築しております。

今年3月の株主総会では、1名の社外取締役が交代となりましたが、引き続き取締役は総勢9名であり、独立社外取締役は5名と、過半を超える体制となっております。

なお、指名報酬諮問委員会につきましても、独立役員比率70%で運営しております。また、取締役会の議長および諮問委員会の委員長も、それぞれ独立社外役員の方に努めていただいております。

健全なガバナンス体制

上場会社としての適切なガバナンス

独立性の担保

- 「経営の独立性担保」「上場維持への合理的協力」
→統合契約書に明記
- M&A等の重要な意思決定
→当社単独で意思決定（事前の決議や承認は不要）
- 親会社貸付
→貸付ターム原則1か月、貸付金利は市場金利+a
（安全かつ流動性の高い「余資運用」の位置づけ）

親会社(支配株主)との重要な取引

- 特別利害関係者となる親会社出身取締役は審議・決議に不参加
- 独立社外取締役が過半数に満たない場合は、CGポリシーに則り、「グループ会社間取引利益相反委員会」を諮問機関として設置する

少数株主の保護

39 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

このページでは、上場子会社のガバナンス上、当社が留意する必要がある独立性の担保と、少数株主の保護という観点で現状をご紹介します。

独立性の観点では、親会社との間で締結している統合契約書において、私たちの経営の独立性を担保すること、それから私たちが上場を維持することについて合理的に協力すること、これらが明記されております。

このことから、例えばM&Aのような非常に大きな案件につきましても、基本的に当社単独で意思決定できます。

時々ご質問いただく、親会社への貸付について、私たちはこれを安全で流動性の高い余資の運用と位置付けています。2年ほど前からは貸付期間を1か月に短縮しており、財務諸表上でも現金同等物として表示しているとおおり、基本的にいつでもすぐ使える資金となっております。また、貸付に対する金利につきましても、マーケットの金利より少し高い設定となっております。もちろん少数株主の皆様の利益を毀損することは決してございません。

現在、3,000億円を超える貸付残高がございます。これは、かねてからご説明しておりますとおり、成長投資、つまりは新しいパイプラインや技術の獲得に使うことを最優先に考えております。

少数株主保護の観点では、親会社との重要な取引に関するガバナンスに特に留意しております。親会社出身の取締役は特別利害関係者になりますので、例えば協和発酵バイオの譲渡のときもそうでしたが、特定の案件の審議、決議には一切参加しないことになっています。

また、当社は独立社外取締役が過半数となっておりますが、万が一過半数に満たない事例が発生した場合、かつ親会社と利益相反取引が発生するケースにおきましては、独立取締役で構成するグループ会社間取引利益相反委員会を設置し、取締役会は本委員会の答申を尊重するとコーポレートガバナンスポリシーに明記しております。少数株主の保護を最優先にしながら、公正かつ適切な判断をしてまいりたいと考えております。

健全なガバナンス体制

KYOWA KIRIN

取締役会の実効性と執行体制の強化

取締役会

- 過半数の社外取締役（5/9名）
- 執行への権限移譲
- 戦略議論の充実化（アジェンダ改革など）

執行体制

- CxOの拡充
- CMO, CPOを新設



40 © Kyowa Kirin Co., Ltd.

独立社外取締役の過半数化と同時に、取締役会の実効性と執行体制の強化に向けた取り組みも継続して行っております。

意思決定レベルを、当社の現在の事業規模およびガバナンス体制にふさわしい水準に見直し、機動的な意思決定と適切なガバナンスのバランスを図りながら、取締役会から執行への権限委譲を進めております。

具体的な取り組みとしては、取締役会に付議する金額基準を引き上げ、経営戦略会議で意思決定する範囲を拡大しました。また、取締役会実効性評価を踏まえて、戦略議論の充実化を図るために、アジェンダや運営等の改革を継続しております。

一方、これに対応した執行体制の強化も進めています。本年4月以降、新たなCxOとして、Chief Medical OfficerとChief People Officerを設置しました。各CxOに対しては、CEOもしくは経営戦略会議での決議事項の一部を権限委譲し、より機動的な意思決定を進めております。

これからも、協和キリンは海外拠点も含めてグローバルに執行体制、ガバナンス体制の改善、強化に継続的に取り組んでまいります。

本日のプレゼンテーションは以上となります。どうもありがとうございました。

司会 [Q]：皆様からのQ&Aに先立ち、独立社外取締役の小山田との、ガバナンスに関する簡単なQ&Aセッションに移らせていただきたいと思います。

はじめに、小山田さんから見た当社のガバナンス体制に対する評価、経営の独立性についてお考えをお聞かせください。

小山田 [A]：小山田です。皆さん、ガバナンス体制図をご覧になっていると思います。ガバナンス体制につきましては往々にして、仏作って魂入れずの状況になりがちですが、この点、当社はガバナンス体制の実効性を高め、そのレベルアップをどのように図っていくかについて、しっかりとした問題意識を持ち、真摯に取り組んでいると評価しています。

当初は独立性、少数株主保護の観点から、2022年3月より取締役会の過半数を独立社外取締役が占めるようになりました。取締役会の審議などにおいては、社外監査役を含む独立監査役員を中心に、当社の企業価値の最大化をどう図っていくのか、あるいは少数株主保護をいかにちゃんと守っていくのか、こういったことを念頭に置いた議論が活発に行われています。

テーマによっては独立社外役員だけで議論を行うこともありますし、宮本さんをはじめ代表取締役とのミーティングを持つこともあります。もちろん、これは利益相反事案に限ったことだけではなく、当社の成長戦略や製品ポートフォリオ戦略、あるいはグローバル体制のあり方など、中長期的に重要な戦略テーマにつきましても同様に議論を行っております。

そして、このガバナンス体制図に具体的な図示はございませんが、当社は欧、米、アジアの各海外リージョンに執行監督体制を強化する目的で、それぞれ取締役会を設置しています。そして、その取締役にグローバルな医療事業経験などを持つ独立社外取締役を2、3名ずつ登用しております。

そうした海外の社外取締役との意見交換も非常に私どもには勉強になりますし、この取締役会審議、審議内容の向上に大いに役立っていると感じております。

その意味では、経営の独立性の確保を含むガバナンス体制については、もちろん不断のレベルアップは必要ですが、現状において当社は評価できる水準にあると考えています。

司会 [Q]：先ほど、取締役会の実効性評価を踏まえた戦略議論の充実化に向けた取り組みとして、アジェンダ改革、権限や体制の見直しといった取り組みについて紹介がありました。

小山田さんは少数株主を代表する立場である社外取締役として、こういった取り組みについて取締役会にどのような視点からこういった提言をされてきたのか、また、取締役会に臨むにあたり、特にどのようなことを心掛けて提言しているのかをお聞かせください。

小山田 [A]：先ほど、宮本さんからもお話がありましたように、取締役会などでの戦略議論は大事だと思うのですが、これを充実させて、他方で執行サイドの意思決定のスピードあるいは機動性を高めていく、これを両立させていく必要があろうかと思えます。そういった観点から、今、当社が取り組んでいるアジェンダ改革や権限の見直し、あるいは執行体制の強化は正しい方向だと思えます。

私自身、取締役会ではグローバルな成長戦略や製品ポートフォリオ戦略、あるいは先ほどご説明がありました人材戦略あるいは親会社とのシナジー戦略、こういった重要な戦略テーマにもっと審議時間を割くべきであって、これがまず大事だなと感じております。

あわせて、執行に対する取締役会の監督機能をより強化する必要もあると考えてきました。実際、こういう観点で取締役会などでもいろいろと意見を申し上げてきたところです。これらを具体的に実現していくためには、まさに取締役会の付議基準を引き上げて、取締役会での戦略審議の時間をより確保していく必要があること、これは他方で、かなりの権限をここにある経営戦略会議やCxOに下ろしていくこととなります。従いまして、あわせてこの執行体制、執行能力の評価についてはしっかり進めていかなければなりませんし、それがちゃんと行われているか、これもしっかり監督機能を強めていかなければいけない一つの大事なポイントだろうと思えます。

そういった観点から、取締役会や指名報酬諮問委員会で、監督機能あるいはモニタリング機能を発揮するという観点で、かなりつぶさにCxOの重要人事や執行能力の状況をフォローしております。何か問題があれば、その改善をまたタイムリーに求めていかないといけないです。執行サイドには、ある意味権限を委譲し、スピードを持って臨機応変に対応していただく、それに対して取締役会としてしっかりガバナンスを利かしていく、その両輪をしっかりやっていきたいという課題認

識を持って、今まさに社外取締役に期待されている役割をしっかりと果たしていきたいと考えております。

質疑応答

司会 [M]：これより、ご参加の皆様からの質疑応答に移りたいと思います。

村岡 [Q]：モルガン・スタンレーの村岡です。社外取締役の小山田さんに質問させてください。

残念な話ではあり、先日もそうだったのですが、最近、協和キリンにおいてはパイプラインの失敗、残念な結果が結構続いていたかと思います。この点について、取締役会および社外取のお立場から、どういう改善を求めているという言い方が正しいのか分かりませんが、どういう議論、前向きな方向性などをアドバイスしているのか、その点をまずお聞かせください。

小山田 [A]：ご質問ありがとうございます。

確かに、おっしゃるように昨年7月以降、パーキンソン病のKW-6356ですか、それ以外、多分4件ですかね、開発の中止など、そういった事態が続いていると思います。これも取締役会では大きな問題になっており、なぜこういう事態が起きているのか、1件1件しっかり真因を分析し、次に活かしていくことをしっかり議論し、お願いしているところです。

もう一つ大事なのは、製品ポートフォリオの、どう全体をつくっていくかです。今、製品ポートフォリオについても定期的にご説明を受けて、どこをこれから伸ばしていかなくてはいけないのか。ちょっと後期開発品が今回、開発中止で薄くなってしまいましたので、今、Amgenとやっている非常に大事な、まさに製薬のポイントをとにかく一生懸命やることと、それ以外にもいくつか有力なものがありますので、リソースをそこにしっかり振り向けて、その蓋然性をどう上げていくのか。

さらにもっと長期を見ますと、もう少し初期から含めて開発力を上げていかなくてはいけない、あるいは、場合によっては外とうまく提携し、導入してという、そこに対する目利き力をどう上げていくのか。この辺は全体として底上げしていく形で、それを具体的に執行サイドとしてどうやっていかれるのか、今しっかりご説明をおうかがいしているところです。執行サイドとしても、そこは強い問題意識を持って進めておられるところだと思います。引き続き、取締役会における最重要の審議テーマだと思いますので、しっかりやっていきたいなと思っております。

村岡 [Q]：ありがとうございます。

もう一つ、これも小山田さんへの質問になるのか、宮本社長への質問になるのか、自分でもよく分からないところがあるのですが、先ほど、海外子会社にも独立の社外の方のご意見をいただいて、

それが結構役に立っているというお話がどこかであったと思います。もう少し具体的に、例えばこんなことをアドバイスしてもらって経営や意思決定に活かしてみたいなエピソード、トピックがあったら教えていただくと参考になります。

宮本 [A]：ありがとうございます。まず、宮本からお答えして、もし付け加えることがあれば小山田さんにフォローしていただくようにしたいと思います。

海外子会社は3拠点あり、シンガポール、ロンドン、それからニュージャージーにそれぞれ海外拠点があり、3会社があって、そこにそれぞれ2名、2名、3名、独立というか、いわゆるアドバイザリー的に社外の Non-Executive Director ということで、取締役として入っていただいています。それぞれ皆さん、グローバルファーマの経験をお持ちですし、中にはスタートアップも経験された方もいるということです。女性もそのうち2人入っている形で、ダイバーシティも形でちゃんとした形でやっていただいています。

欧米、それから中国を中心としたアジアでの活動をファーマの中で長年やってこられている方々ですので、海外というか、グローバルでのマネジメントはどうするのかという辺り、非常に基本的なところを含めていろいろ相談に乗っていただいているのがまず1点です。

例えば、各拠点の新しいマネジメントトップをリクルートしてくる際に、この人物はどうかなども含めてアドバイスいただいています。また、いろいろなパイプラインの進め方、グローバル展開するときの開発の方向性や、こういった感じで開発していきたいなどに関しても、経験豊富な中からいろいろアドバイスいただいています。

さらには、これも非常に大きなポイントになってきますが、各リージョンでのいわゆるコマーシャルアクティビティ、マーケティングアクティビティに関してもわれわれは経験が少ない中で、現地のマネジメントと話しながらやっていくわけで、そこに対しても非常に大きなアドバイスをいただいています。

さらには、各拠点のリージョンでのマネジメントに対しても、なかなか厳しく、例えば予算の管理などを監督していただいていることもあり、大変有用にいろいろなアドバイスをいただいています。また、年に一度、機会があれば、個別に協和キリンの社外取締役の方々ともディスカッションしていただいて、協和キリン全体の戦略に関してディスカッションすることによって、非常に大きなインプットを入れていただいています。

小山田さん、もし追加があればお願いします。

小山田 [A]：ありがとうございます。今の宮本さんのお話に尽きていると思います。

個人的に特に印象に残りましたのは、先ほどおっしゃったように、メガファーマで経営の経験をされた方、ベンチャーをされている方、多様な方々がいらして、私どもはどうしてもメガファーマと協和キリンと比較してどうなのかをいろいろ質問させていただくと、彼らからは非常に協和キリンの、この規模でのポテンシャルの大きさをかなり具体的に説明いただいています。

ただ、それは単独でというよりはうまくネットワーキングしないといけない、他といろいろオープンイノベーションを起こしていかないといけないという、今の欧米でかなり進んでいるやり方に対して、では協和キリンはどうしたらいいのかというお話をかなり具体的におうかがいできるので、そういう意味では非常に私自身は勉強になります。また、そういう視点から取締役会等でもいろいろ議論させていただいている状況です。

村岡 [M]：分かりました。以上です。ありがとうございました。大変参考になりました。

司会 [M]：ありがとうございました。次のご質問です。

橋口 [Q]：大和証券の橋口と申します。よろしく申し上げます。ありがとうございます。

KABEGOE について、16 ページでご紹介いただきました Meet Up のような取り組みは、経営陣の皆様にとっても気づきがあるというコメントがあったかと思います。これらを通じてどういった課題を抽出することができて、それを踏まえてどういった新たな取り組みをして、それによって、さらにどういった成果が出つつある、あるいは出たというエピソードがもしあればご紹介いただけますか。

宮本 [A]：橋口さん、ありがとうございます。まず、宮本から簡単にお答えして、その後、村田さんからフォローを入れていただきたいと思います。

説明がありましたように、3年ぐらい前からこの Meet Up をやり出して、最近では Global Meet Up というものもあります。いろいろなインプットをいただきますが、正直申し上げますと、一番の気づきは、私が思っているほど私の言っていることが現場まで通っていないというのが、毎回とは言いませんけど、よく気づかされることです。

ですので、それに対してもっと改善して、自分の声をちゃんとダイジェストした形で現場に届けてもらうこと。反対から考えると、現場の声がまだまだトップにしっかり上がってきていない事例があるなと思うことがよくございます。ですので、いかにこの辺のコミュニケーションをよくするか、まだまだ目指している本当の意味での KABEGOE 文化は道半ばだなと気づくことが一番多いです。

それをいかに改善するかはかなり密に、例えば CxO 会議の中でも話をしますし、経営戦略会議の中でもたびたび話題にして、どうわれわれのメッセージをメンバーの方々に、よりメンバーの方々が分かる形でお伝えできるのかという議論を本当によくしています。

村田さん、もし追加がありましたら。

村田 [A]：村田からも追加で、私の体験、聞いている中で感じたことを少し申し上げます。

会社はわれわれのビジョンを共有しようよということを皆さんにお願いして、そういう活動をしております。また、皆さんが感じている自分のビジョン、自分の存在意義もしっかりそれに重ね合わせてねと、こんな話をして、現場に行って、逆に私はこういう想いで会社に入りましたなど、こんな話を具体的に聞けます。ですから、こちらから伝えるよりも、向こうから私はこう思っているのだと、この想いを聞くことがすごく私としては参考になりますし、その後のアクションにつながっているなと思いました。

例えば、営業所に行った際に、私はリアタを売るためにこの会社に入ってきたのですと、はっきり言う方もいらっしゃるんですね。残念ながらリアタはこういうことになりました、ではどうするみたいな話をしました。いや、患者さんに笑顔を届ける活動は協和キリンでやっていて、もうリアタじゃなくてもその活動を継続したいのだみたいな話し合いができたときに、私自身としては非常にうれしく思いますし、しゃべり終わった後の皆さんの顔がすごく晴れたように感じました。

ですので、そういったことも含めて非常にいい、逆にわれわれがその情報をもらう、元気をもらう、勇気をもらうといった意味で参考になり、ためになると感じております。

橋口 [M]：ありがとうございました。以上です。

司会 [M]：ありがとうございました。

ご質問がないようですので、以上をもちまして、本日の弊社 ESG 時説明会を終了させていただきます。今後とも協和キリンをよろしくお願い申し上げます。